

# **Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah Dan Komitmen Kerja Terhadap Disiplin Guru di Sekolah Menengah Atas Negeri Kabupaten Kendal**

FETI KRISTANTI. R  
NIM 22221377

Program Magister Manajemen Universitas BPD  
e-Mail [feti.kristanti@gmail.com](mailto:feti.kristanti@gmail.com)

## **Abstrak**

Permasalahan kedisiplinan guru ASN di sekolah negeri menjadi perhatian penting dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan nasional. Disiplin kerja guru sangat berpengaruh terhadap kinerja pendidikan dan menjadi contoh nyata bagi peserta didik. Namun, laporan dari Cabang Dinas Pendidikan Wilayah XIII Provinsi Jawa Tengah menunjukkan adanya pelanggaran disiplin oleh sejumlah guru di Kabupaten Kendal. Ketidakhadiran, keterlambatan, dan perilaku kurang profesional seperti kegiatan pribadi saat jam kerja mengindikasikan rendahnya disiplin. Hal ini menjadi latar belakang utama pentingnya penelitian terhadap faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin guru, khususnya dari aspek kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan komitmen kerja.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah secara individu memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja guru. Namun, masih minim kajian yang meneliti ketiga faktor secara simultan, terutama dengan melibatkan komitmen kerja sebagai variabel internal yang berasal dari guru itu sendiri. Penelitian ini mencoba menjembatani celah tersebut dengan menguji pengaruh simultan antara kepemimpinan kepala sekolah (X1), budaya sekolah (X2), dan komitmen kerja (X3) terhadap disiplin guru (Y) di lingkungan SMA Negeri Kabupaten Kendal. Model teoritis ini mengusung pendekatan multidimensional terhadap disiplin, baik dari sisi struktural organisasi maupun dari sisi individu guru.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal. Data dikumpulkan melalui kuesioner kepada 43 responden guru ASN di SMA Negeri Kabupaten Kendal dengan teknik proporsional random sampling. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (SmartPLS versi 3). Variabel bebas terdiri atas kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan komitmen kerja; sedangkan disiplin guru sebagai variabel terikat. Validitas dan reliabilitas instrumen diuji melalui uji outer model dan inner model, dengan indikator loading factor, AVE, composite reliability, serta uji model fit melalui SRMR dan NFI.

Hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap disiplin guru. Budaya sekolah memiliki pengaruh paling kuat ( $\beta=0.381$ ;  $p=0.001$ ), diikuti oleh kepemimpinan kepala sekolah ( $\beta=0.323$ ;  $p=0.005$ ), dan komitmen kerja ( $\beta=0.286$ ;  $p=0.013$ ). Nilai  $R^2$  sebesar 0.939 menunjukkan bahwa 93,9% variasi disiplin guru dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut secara bersama-sama. Model penelitian dinyatakan fit dengan SRMR 0.050 dan NFI 0.861. Selain itu, indikator-indikator seperti “guru merasa sekolah seperti keluarga” dan “guru tidak mementingkan diri sendiri” mencerminkan kekuatan komitmen dan budaya sekolah yang berperan besar dalam membentuk disiplin.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa peningkatan disiplin guru ASN di sekolah negeri

dapat dicapai melalui penguatan kepemimpinan kepala sekolah, pengembangan budaya sekolah yang positif, dan peningkatan komitmen kerja guru. Disarankan agar kepala sekolah lebih melibatkan guru dalam penetapan standar kompetensi, membangun budaya bersih dan kolaboratif, serta menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap sekolah. Keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan wilayah yang sempit (Kabupaten Kendal) dan penggunaan instrumen kuesioner saja. Penelitian lanjutan dapat memperluas populasi responden dan mengintegrasikan teknik wawancara atau observasi untuk hasil yang lebih komprehensif.

Apakah Anda ingin abstrak ini diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris juga?

**Kata kunci :** kepala sekolah, budaya sekolah, komitmen kerja, disiplin guru.

### ***Abstract***

*The issue of discipline among civil servant teachers (ASN) in public schools has become a major concern in efforts to improve the quality of national education. Teacher work discipline greatly affects educational performance and serves as a tangible example for students. However, reports from the Regional Branch of the Education Office, Region XIII, Central Java Province, reveal disciplinary violations by several teachers in Kendal Regency. Absenteeism, tardiness, and unprofessional behaviors—such as engaging in personal activities during working hours—indicate low levels of discipline. This issue forms the primary background for investigating the factors that influence teacher discipline, particularly from the perspectives of school principal leadership, school culture, and work commitment.*

*Previous studies have shown that school principal leadership and school culture individually influence teacher work discipline. However, there is a lack of research that examines all three factors simultaneously, especially involving work commitment as an internal variable originating from the teachers themselves. This study aims to bridge that gap by examining the simultaneous influence of headmaster (X1), school culture (X2), and work commitment (X3) on teacher discipline (Y) among teachers in public senior high schools (SMA) in Kendal Regency. The theoretical model adopts a multidimensional approach to discipline, addressing both organizational structure and individual teacher aspects.*

*This research employs a quantitative approach using a causal research design. Data were collected via questionnaires distributed to 43 ASN teachers in public SMA across Kendal Regency, selected through proportional random sampling. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Squares method (SmartPLS version 3). The independent variables include school principal leadership, school culture, and work commitment, while teacher discipline serves as the dependent variable. Instrument validity and reliability were tested using both the outer model and inner model, including loading factors, AVE, composite reliability, and model fit indicators such as SRMR and NFI.*

*The analysis results indicate that all three independent variables have a significant effect on teacher discipline. School culture has the strongest influence ( $\beta=0.381$ ;  $p=0.001$ ), followed by school principal leadership ( $\beta=0.323$ ;  $p=0.005$ ), and work commitment ( $\beta=0.286$ ;  $p=0.013$ ). The  $R^2$  value of 0.939 demonstrates that 93.9% of the variation in teacher discipline can be explained collectively by the three variables. The research model is deemed fit, with an SRMR of 0.050 and an NFI of 0.861. Furthermore, indicators such as “teachers feel the school is like family” and “teachers are not self-centered” highlight the significant role of commitment and school culture in shaping discipline.*

*This study concludes that improving the discipline of ASN teachers in public schools can be achieved through strengthening school principal leadership, fostering a positive school culture, and enhancing teacher work commitment. It is recommended that school principals involve teachers more in setting competency standards, cultivate a clean and collaborative school culture, and foster a sense of ownership toward the school. The study is limited by its narrow geographic focus (Kendal Regency) and its reliance solely on questionnaire instruments. Future research should broaden the respondent population and incorporate interviews or observations for more comprehensive insights.*

**Keywords:** *Headmaster, school culture, work commitment, teacher discipline.*

- **Pendahuluan**

- Latar Belakang Masalah**

Pendidikan nasional Indonesia memiliki tujuan, yaitu mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. Dalam mencapai tujuan ini, peran guru sangat penting. Guru harus dapat memberikan contoh yang baik bagi peserta didik, dan salah satu contoh adalah perilaku kerja. Beberapa perilaku kerja guru sebagai ASN harus mematuhi peraturan perundang-undangan, disiplin, dan tanggung jawab. Fokus yang akan diteliti tentang disiplin dalam mematuhi ketentuan jam kerja.

Menurut Soetrisno, (2016) disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketentuan yang ada dalam diri anggota sebuah organisasi, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketentuan yang berlaku. Menurut Hasibuan, (2005) adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Disiplin guru juga dipengaruhi kepemimpinan Kepala sekolah, apapun yang dilakukan oleh pemimpin, apabila ia menginginkan tegaknya disiplin, maka ia harus lebih dahulu mempraktikkan, supaya dapat diikuti dengan baik oleh bawahannya, (Soetrisno, 2016). Menurut Wahyudi, (2020) Kepemimpinan diartikan sebagai penggambaran secara keseluruhan oleh seseorang pemimpin berupa sikap maupun sifat, baik lahir maupun batin dan bahkan menggambarkan bagaimana pengaruh seorang pemimpin kepada lingkungan organisasi yang dipimpin. Menurut Suryana & Iskandar, (2022) kepemimpinan kepala sekolah adalah sebuah kompetensi untuk menggerakkan sumber daya yang ada pada suatu sekolah semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Disiplin guru dipengaruhi pula oleh faktor budaya sekolah. Budaya sekolah merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma yang diterima secara bersama, yang

dibangun dengan pemahaman bersama dalam waktu yang lama oleh semua unsur sekolah dari pimpinan sekolah yaitu kepala sekolah, guru, staff dan siswa. (Daryanto & Tarno, 2015). Menurut Sukadari, (2020), budaya sekolah adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepala sekolah, guru, petugas administrasi, siswa, dan masyarakat sekitar sekolah. Menurut Widiawati, (2016) faktor yang memiliki pengaruh signifikan pada disiplin guru yaitu faktor kepemimpinan dan faktor budaya organisasi.

Disiplin guru dipengaruhi pula oleh faktor komitmen kerja guru, sesuai pendapat Prijodarminto (dalam Hafidulloh et al., (2021)) bahwa disiplin dapat dipengaruhi oleh sikap, perilaku yang wajar dari dalam diri seseorang yang menunjukkan kesungguhan hati untuk mentaati segala peraturan organisasi secara cermat dan tertib. Komitmen adalah suatu sikap dan perilaku yang telah melekat sejak awal dan sejalan dengan nilai-nilai organisasi (Wahyudi, 2020). Komitmen yaitu “kesadaran, keinginan, dan kesepakatan dalam diri seseorang untuk berusaha dengan sungguh-sungguh sebagai bentuk keterikatan dirinya dalam organisasi dan mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi” (Ermaida, 2020).

Fakta di lapangan masih banyak guru yang melakukan pelanggaran dan masih rendah dalam disiplin. Data yang diperoleh dari Cabang Dinas Pendidikan Wilayah XIII Provinsi Jawa Tengah melalui Nota Dinas Nomor 1613/KCD.XIII/V/2023 Tanggal 9 Mei 2023 tentang Dugaan Pelanggaran Disiplin Guru ASN.

**Tabel 1 Dugaan Pelanggaran Disiplin Guru SMA Negeri Kabupaten Kendal**

No	Nama Sekolah	Jumlah Guru Melanggar	Jumlah Hari Ketidakhadiran
•	SMAN 1 Kendal	2	11, 11
•	SMAN 2 Kendal	3	11, 13, 14
•	SMAN 1 Pegandon	1	13
•	SMAN 1 Cepiring	0	0
•	SMAN 1 Gemuh	0	0
•	SMAN 1 Weleri	3	12, 13,15
•	SMAN 1 Rowosari	0	0

• SMAN 1 Sukorejo	3	11, 16, 18
• SMAN 2 Sukorejo	1	247
• SMAN 1 Patean	0	0
• SMAN 1 Singorojo	0	0
• SMAN 1 Boja	2	15, 24
• SMAN 1 Limbangan	2	14, 21
• SMAN 1 Kaliwungu	3	11, 12, 15

---

Sumber : Nota Dinas Ka.Cabdin. Wilayah XIII Provinsi Jawa Tengah No.1613/KCD.XIII/V/2023 Tanggal 9 Mei 2023.

Dugaan Pelanggaran disiplin yang oleh 20 orang guru di SMA Negeri Kabupaten Kendal tersebut termasuk dalam kategori pelanggaran disiplin ketentuan jam kerja yang dihitung berdasarkan akumulasi dari jumlah jam keterlambatan, pulang lebih awal dan ketidakhadiran kerja tanpa keterangan dan ketidakhadirannya melebihi 10 hari kerja selama satu tahun.

Peneliti juga mengamati banyak guru yang tidak melakukan hal apapun selama siswa libur akhir tahun ajaran baru. Bahkan waktu yang seharusnya digunakan untuk mengerjakan administrasi tapi dimanfaatkan untuk belanja, senam dan jalan jalan dalam jam kerja. Wawancara dengan beberapa teman guru terkait komitmen kerja ada keluhan malas, acuh.

Penelitian yang dilakukan oleh Khosyi'in, (2021), tentang Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pengambilan Keputusan, dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pengambilan Keputusan, Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja.

Penelitian Aswan, (2021) tentang Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah terhadap Disiplin Kerja Guru. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja guru terhadap disiplin guru. Penelitian Widiawati, (2016) tentang Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Mempengaruhi Disiplin Kerja Guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dengan disiplin kerja berpengaruh positif lemah. Dan budaya organisasi dengan tingkat disiplin kerja menunjukkan pengaruh positif kuat. Sementara komunikasi dengan tingkat disiplin kerja menunjukkan pengaruh positif lemah.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka permasalahan penelitian sebagai berikut:

- Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi terhadap tingkat disiplin guru di SMA Negeri Kabupaten Kendal?
- Adakah peran budaya sekolah dalam membentuk norma dan perilaku disiplin guru di SMA Negeri Kabupaten Kendal?
- Sejauh mana komitmen kerja guru berpengaruh terhadap tingkat disiplin guru di SMA Negeri Kabupaten Kendal?

### **Tujuan Penelitian**

- Menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap disiplin guru di SMA Negeri Kabupaten Kendal.
- Menilai pengaruh antara budaya sekolah terhadap disiplin guru di SMA Negeri Kabupaten Kendal.
- Mengidentifikasi sejauh mana pengaruh komitmen kerja guru terhadap disiplin guru di SMA Negeri Kabupaten Kendal.

### **Manfaat Penelitian**

- Bagi guru menambah wawasan, pengetahuan dan pengalaman dalam meningkatkan kedisiplinan.
- Bagi sekolah memberikan informasi dan bahan pertimbangan kepala sekolah, dalam mengambil kebijakan terkait pola kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, komitmen kerja dan disiplin guru.
- Bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Memberikan masukan untuk memperbaiki dan mengambil kebijakan tentang budaya sekolah yang mendukung kedisiplinan.

- **Tinjauan Pustaka**

#### **Disiplin**

Disiplin menurut Hasibuan, (2005) adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku dalam organisasi tersebut. Sedangkan Menurut Saydam, (dalam (Hafidulloh et al., 2021)) disiplin diartikan sebagai

suatu sikap kesediaan dan kerelaan mentaati segala norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.

Menurut Soetrisno, (2016) disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan yang ada dalam diri anggota sebuah organisasi, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan yang berlaku. Sedangkan menurut Menurut Nitisemito (dalam (Hafidulloh et al., 2021)) disiplin adalah suatu sikap ingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

Menurut Wahyudi, (2020) disiplin adalah suatu ketaatan pada organisasi/pimpinan atau karyawan dalam melaksanakan perintah organisasi/pimpinan (dalam ruang lingkup pekerjaan). Senada dengan hal tersebut menurut Hafidulloh et al., (2021) mendefinisikan bahwa disiplin adalah suatu sikap yang ditunjukkan oleh pegawai, tingkah laku dan perbuatan pegawai yang sesuai dengan peraturan yang dibuat oleh organisasi baik peraturan tertulis maupun peraturan yang tidak tertulis.

### **Indikator dan Dimensi Disiplin**

Menurut Singodimendjo (dalam Soetrisno, (2016)) dimensi disiplin meliputi:

- Taat terhadap aturan jam kerja .
- Taat terhadap peraturan organisasi/instansi.
- Taat terhadap peraturan lainnya di organisasi/instansi.

### **Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Menurut Wahyudi, (2020). Kepemimpinan diartikan sebagai penggambaran secara keseluruhan oleh seseorang pemimpin berupa sikap maupun sifat, baik lahir maupun batin dan bahkan menggambarkan bagaimana pengaruh seorang pemimpin kepada lingkungan organisasi yang dipimpin.

Menurut Prajudi Atmosudirdjo (dalam Khosyi'in, (2021)) kepemimpinan adalah kepribadian seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang untuk mencontoh atau mengikutinya atau memancarkan suatu pengaruh tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang sedemikian rupa yang membuat sekelompok orang bersedia untuk melakukan apa yang dikehendakinya.

Menurut Wahyudi, (2020) ada beberapa ahli yang mengemukakan pengertian tentang

kepemimpinan : a). Bavelas (1960) *defined organizational leadership as the function of "maintaining the operational effectiveness of decision-making systems which comprise the management of the organization"*. b). Ilomans (1950) *identified the leader of a group as a member who "originates Interaction"*. c). Hemphill (1954), *"to lead is to engage in an act that initiates a structure in interaction (pattern of relations) as part of the process of solving a mutual problem"*.

Kemendikbudristek, (2021) mendefinisikan bahwa kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin pembelajaran dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak, taman kanak-kanak luar biasa, sekolah dasar, sekolah dasar luar biasa, sekolah menengah pertama, sekolah menengah pertama luar biasa, sekolah menengah atas, sekolah menengah kejuruan, sekolah menengah atas luar biasa, atau sekolah indonesia di luar negeri.

Menurut Suryana & Iskandar, (2022) kepemimpinan kepala sekolah adalah sebuah kompetensi untuk menggerakkan sumber daya yang ada pada suatu sekolah semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Menurut Kadarsih et al., (2020) kepemimpinan kepala sekolah adalah bagaimana *gesture*, sikap atau bahasa yang digunakan untuk menggerakkan, merancang program, mengelola, memotivasi dan melaksanakan program yang telah disusun bersama kolega guru dan semua personil guna mewujudkan visi dan misi sekolah. Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah untuk mempengaruhi, menggerakkan, mengelola dan mengevaluasi guru, tenaga kependidikan maupun siswa sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

### **Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Menurut Wahjosumidjo (dalam Setiyati, (2014)), Dimensi dan indikator kepemimpinan kepala sekolah adalah sebagai berikut:

#### **Dimensi Manajerial**

Adapun indikator dimensi manajerial diantaranya:

- Menggerakkan guru terlibat dalam penyusunan program sekolah
- Menggerakkan guru mengelola 8 standar nasional Pendidikan
- Mengevaluai guru dalam melaksanakan tugas

#### **Dimensi Pengembangan Kewirausahaan**

Adapun indikator dimensi pengembangan kewirausahaan diantaranya:

- Menggerakkan guru terlibat dalam penyusunan program pengembangan kewirausahaan
- Mengarahkan guru dalam pelaksanaan pengembangan kewirausahaan
- Mengevaluasi guru dalam pengembangan kewirausahaan

### **Dimensi Melaksanakan Supervisi**

Indikator dimensi supervisi diantaranya:

- Melaksanakan supervisi terhadap guru
- Membimbing guru dalam memperbaiki kualitas mengajar
- Mendorong guru untuk peningkatan profesionalisme guru

### **Komitmen Kerja guru**

Menurut Wahyudi, (2020) komitmen adalah “sikap dasar yang melekat di dalam hati dan pikiran yang mengendalikan perilaku sesuai dengan perjanjian di awal”. Komitmen terbentuk melalui proses panjang kehidupan. Dimulai dari keluarga, kemudian dilanjutkan pada pendidikan, kemudian diperkuat dengan praktek dan pengalaman, kemudian ditempa dengan beban, masalah dan tanggung jawab, kemudian pada akhirnya memiliki karakter komitmen.

Komitmen yaitu “kesadaran, keinginan, dan kesepakatan dalam diri seseorang untuk berusaha dengan sungguh-sungguh sebagai bentuk keterikatan dirinya dalam organisasi dan mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi” (Ermaida, 2020).

Menurut Wayne Hogue (dalam Wahyudi, (2020)) komitmen adalah "*Commitment is the stuff character is made of; the power to change the face of things*". Komitmen adalah energi perubahan, bahwa kita apapun perannya bertekad menjadi pribadi yang mewah, kompleks akan kebaikan, inspiratif dalam keteladanan, dan menjadi model perubahan bagi masa depan yang lebih baik, bertanggung jawab, jujur, disiplin, setia, berwibawa, bermartabat dan berkontribusi untuk kebaikan.

### **Dimensi Komitmen Kerja**

Menurut Mayer dan Allen (dalam Wahyudi, (2020)) bahwa dimensi dan komitmen kerja meliputi:

- *Affective commitment* (Komitmen Afektif)

Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional seseorang dengan organisasi,

merasa dirinya identik atau bagian dari organisasi dan ingin selalu terlibat dengan organisasi serta merasa senang menjadi anggota organisasi. Indikatornya antara lain bertanggung jawab terhadap tugas, merasa bagian dari warga sekolah dan keterlibatan individu di dalam sekolah.

- *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan)

Komitmen berkelanjutan didasarkan pada nilai dan manfaat jika menetap pada suatu organisasi. Indikatornya antara lain bekerja di sekolah merupakan kebutuhan, dan berdedikasi terhadap sekolah.

- *Normative Commitment* (Komitmen Normatif)

Komitmen normatif didasarkan pada perasaan memiliki kewajiban moral atau tanggung jawab terhadap organisasi tempat bekerja. Indikatornya antara lain setia dan loyal terhadap sekolah, menjalankan kewajiban sebagai warga sekolah dan memiliki tanggung jawab terhadap sekolah.

## **Budaya Sekolah**

Menurut Sukadari, (2020), budaya sekolah adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepala sekolah, guru, petugas administrasi, siswa, dan masyarakat sekitar sekolah. Schoen (dalam Widodo, (2017)) *School culture describes the holistic activities and 'ways of being and doing' of those who work in or participate on a regular basis within a school.* budaya sekolah lebih kepada aktivitas warga sekolah atau kegiatan holistik dari orang-orang yang bekerja dan berpartisipasi secara teratur dalam sebuah sekolah. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa budaya sekolah adalah nilai-nilai, norma, keyakinan dan tradisi yang telah dibentuk bersama dan menjadi pedoman untuk dilaksanakan oleh warga sekolah sebagai ciri khas dari suatu sekolah yang menjadikannya berbeda dengan sekolah lain.

## **Dimensi dan indikator budaya sekolah**

Menurut Aswan, (2021) unsur-unsur budaya sekolah terdiri atas:

- Budaya Sekolah Positif

Budaya sekolah yang positif adalah budaya yang dapat mendukung peningkatan mutu

pendidikan secara signifikan. Budaya ini tercermin dari sikap, nilai, dan perilaku yang dijunjung tinggi oleh seluruh warga sekolah, mulai dari kepala sekolah, guru, staf, hingga siswa. Indikator utama dari budaya sekolah yang positif meliputi beberapa aspek penting, diantaranya:

- Kreatif
- Inovatif
- Kerja keras
- Komunikatif
- Percaya diri
- Jujur

Dengan adanya budaya sekolah yang positif, tercipta lingkungan yang mendukung proses pembelajaran efektif dan berkelanjutan. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan mutu pendidikan secara menyeluruh, menghasilkan lulusan yang tidak hanya cerdas secara akademik tetapi juga memiliki karakter yang kuat dan sikap sosial yang baik.

- Budaya Sekolah Negatif

Budaya sekolah yang negatif merupakan suatu kondisi yang bertentangan dengan upaya peningkatan mutu pendidikan. Indikator budaya sekolah negatif mencakup berbagai perilaku dan sikap yang merugikan proses pembelajaran dan perkembangan karakter peserta didik, adapun indikator budaya sekolah negatif meliputi:

- Kurang peduli
- Mementingkan diri sendiri
- Ingin menang sendiri

Dengan demikian, budaya sekolah negatif harus diidentifikasi dan diatasi secara serius agar mutu pendidikan dapat terus meningkat dan lingkungan sekolah menjadi tempat yang positif dan produktif bagi semua warga sekolah.

- Budaya Sekolah Netral

Budaya sekolah yang netral merupakan sebuah pendekatan yang mengedepankan keseimbangan dan inklusivitas dalam lingkungan pendidikan. Budaya ini tidak memihak pada satu kelompok, pandangan, atau nilai tertentu, melainkan berusaha menciptakan suasana yang adil dan terbuka bagi seluruh warga sekolah, baik siswa,

guru, maupun staf. Indikator budaya sekolah netral meliputi:

- Saling menghormati
- Saling menjaga
- Kekeluargaan
- Berorganisasi

Dengan demikian, setiap individu merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang. Pendekatan ini penting karena dapat mengurangi konflik, diskriminasi, dan bias yang sering muncul akibat keberpihakan yang tidak seimbang. Selain itu, budaya sekolah yang netral mendorong kolaborasi dan komunikasi yang efektif antarwarga sekolah, sehingga tercipta lingkungan belajar yang kondusif dan produktif. Budaya sekolah yang netral tidak hanya menjaga keharmonisan, tetapi juga berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan dengan menciptakan lingkungan yang inklusif, adil, dan mendukung perkembangan potensi setiap individu.

Budaya sekolah merupakan cerminan nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang di lingkungan sekolah. Budaya positif di sekolah tercermin dari suasana yang mendukung pembelajaran, rasa saling menghargai antar siswa dan guru, serta motivasi untuk berkembang secara akademik dan sosial. Hal ini dapat menghambat perkembangan siswa dan menciptakan lingkungan yang tidak kondusif. Sementara itu, budaya netral adalah kondisi di mana nilai-nilai yang ada tidak memberikan pengaruh signifikan baik positif maupun negatif terhadap suasana belajar. Budaya sekolah sangat menentukan kualitas pendidikan dan perkembangan siswa; oleh karena itu, penting untuk membangun budaya positif yang mendukung tumbuh kembang peserta didik secara optimal.

### **Pengembangan Hipotesis Penelitian dan Hubungan Antar Variabel**

Pengembangan Hipotesis penelitian ini disusun sebagai berikut:

- Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan kepala sekolah yang efektif terhadap disiplin guru.
- Budaya sekolah yang inklusif dan mendukung memiliki korelasi positif terhadap tingkat disiplin guru.

- Tingkat komitmen kerja guru yang tinggi berkorelasi positif terhadap tingkat disiplin guru yang lebih baik.

### Model Penelitian

Berdasarkan kajian teori maka kerangka berpikir dan model penelitian ini sebagai berikut

### Gambar 1. Model Penelitian

### Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun	Judul	Variabel	Hasil
1	Khosyi'in, (2021)	Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pengambilan Keputusan, dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja	Kepala Sekolah (X1), Pengambilan Keputusan (X2), Budaya Organisasi (X3) terhadap Disiplin Kerja (Y)	terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1), Pengambilan Keputusan (X2), Budaya Organisasi (X3) terhadap Disiplin Kerja (Y).
2	Aswan, (2021)	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah terhadap Disiplin Kerja Guru.	kepemimpinan kepala sekolah (X <sub>1</sub> ), budaya kerja guru (X <sub>2</sub> ) disiplin kerja guru (Y)	Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja guru terhadap disiplin kerja guru
3	Kurniaty, (2021)	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Guru	Kepemimpinan -Kepala Sekolah Budaya Organisasi Disiplin Kerja Guru	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan bersamaan, kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja guru

4	Riyani, (2020)	Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Disiplin Guru	Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Budaya Kerja Te Disiplin Guru	Terdapat hubungan positif, cukup kuat dan signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya kerja secara bersama-sama dengan disiplin guru,
5	Fitriani, (2015)	<i>Kontribusi Komitmen Pada Tugas dan Pemberian Imbalan Terhadap Disiplin Kerja Guru.</i>	<i>Kontribusi Komitmen Pada Tugas dan Pemberian Imbalan Terhadap Disiplin Kerja Guru.</i>	terdapat kontribusi komitmen yang signifikan pada tugas dan pemberian imbalan secara bersama-sama terhadap disiplin kerja guru. Artinya semakin tinggi dan positif komitmen pada tugas dan pemberian imbalan secara bersama-sama maka semakin tinggi dan positif pula disiplin kerja guru
6	Widiawati, (2016)	Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Mempengaruhi Disiplin Kerja Guru	Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi Disiplin Kerja Guru	Gaya kepemimpinan dengan disiplin kerja menunjukkan pengaruh positif lemah, budaya organisasi dengan tingkat disiplin kerja menunjukkan pengaruh positif kuat. komunikasi dengan tingkat disiplin kerja menunjukkan pengaruh positif lemah.

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, hampir tidak ditemukan penelitian tentang disiplin guru yang dipengaruhi secara bersama-sama oleh faktor eksternal ditinjau dari

kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan komitmen kerja guru sebagai faktor internal yang berasal dari guru itu sendiri. Sedangkan penelitian ini tentang disiplin guru yang dipengaruhi secara bersamaan oleh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan komitmen kerja.

- **Metode Penelitian**

- Jenis Penelitian**

- Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan merupakan jenis penelitian kuantitatif kausal

- Populasi, Sampel dan Teknik sampling**

- Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya bila populasi besar peneliti dapat menggunakan sampel. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi Sugiyono, (2007). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru ASN di sekolah negeri kabupaten Kendal yang berjumlah 565 guru. Dan sampel yang akan diambil dalam penelitian ini sebanyak 43 guru dan peneliti menggunakan rumus Slovin, yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2} \quad (1)$$

Keterangan :

n = ukuran sampel.

N = ukuran populasi.

e = persentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih ditaksir atau diinginkan 15%

Teknik sampling adalah teknik pengambilan sampel Sugiyono, (2007). Penetapan yang dipilih sebagai sampel untuk setiap sekolah menggunakan cara *proporsional random sampling*.

- Variabel Penelitian**

- Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka variabel penelitian ini meliputi:

- Variabel bebas (Variabel Independen)

Menurut Sugiyono, (2007) bahwa variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat. Variabel bebas pada penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), budaya sekolah ( $X_2$ ) dan komitmen kerja ( $X_3$ ).

- Variabel terikat (Variabel Dependen)

Menurut Sugiyono, (2007) variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat penelitian ini adalah disiplin guru ( $Y$ ).

### **Metode Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner/angket yang bersifat tertutup, yaitu kuesioner yang sudah tersedia jawabannya sehingga responden tinggal memilih jawaban yang ada. Angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2007).

Angket penelitian ini dibuat dengan dua versi yaitu cetak dan online melalui aplikasi google form, untuk selanjutnya responden dapat memilih angket versi yang diinginkan. Instrumen berupa angket atau kuesioner disusun menggunakan angket format Skala Likert

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 3. *PLS* adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik *Structural Equation Modeling* lainnya. *Structural Equation Modeling* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial (Ghozali & Latan, 2020)

### **Uji Kelayakan Instrumen (*Outer Model*)**

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas

- *Convergent Validity*

Nilai *convergent validity* menunjukkan validitas atas indicator-indikator pengukuran. Nilai *convergent validity* dapat dilihat melalui nilai loading factor pada variabel endogen dan eksogen. Nilai yang direkomendasikan adalah  $> 0,7$  pada model penelitian yang relatif sudah banyak diteliti (Ghozali & Latan, 2020)

- *Discriminant Validity*

Nilai *discriminant validity* adalah nilai *cross loading factor* yang bertujuan untuk mengetahui terkait diskriminan yang ada dalam suatu konstruk penelitian. Cara mengetahui nilai diskriminan dalam suatu konstruk dapat dilakukan dengan melihat perbandingan yang menghasilkan angka lebih besar antara nilai loading konstruk yang dituju dengan nilai loading konstruk yang lain (Ghozali & Latan, 2020)

- *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai *Average Variance Extracted* juga menunjukkan hasil evaluasi validitas diskriminan untuk setiap konstruk variabel endogen dan eksogen. AVE menjelaskan interkorelasi internal antar indicator pada konstruk di setiap variabel laten. Nilai AVE diharapkan minimal 0,5 (Ghozali & Latan, 2020)

- *Composite Reliability*

Nilai *composite reliability* berfungsi untuk mengukur reliabilitas suatu indicator dari suatu konstruk yang dibangun. Nilai *composite reliability* yang diharapkan minimal 0,7. Sementara nilai *composite reliability* di atas 0,8, maka dapat disimpulkan data yang ada memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi (Ghozali & Latan, 2020)

- *Cronbach Alpha*

Nilai *Cronbach alpha* juga merupakan penilaian terhadap reliabilitas dari batas suatu konstruk. Nilai *Cronbach alpha* mengukur konsistensi internal dari suatu indicator dengan nilai minimal yang diharapkan adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2020)

### **Uji Model Struktural (*Inner Model*)**

Model struktural pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari beberapa pengukuran yaitu analisis model fit melalui *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dan *Normed Fit Index* (NFI), mengukur nilai koefisien  $\beta$  (mengetahui arah hubungan), uji t (mengetahui kemaknaan hubungan), nilai koefisien determinasi ( $R^2$ )

mengetahui nilai penjelasan variabel- variabel respon, serta menguji prediktif *relevance* ( $Q^2$ ) (Ghozali & Latan, 2020)

## **Pengujian Hipotesis**

### **Uji Parsial (Uji T)**

Pengujian hipotesis menggunakan analisis full *model structural equation modeling* (SEM) dengan smart PLS. Dalam full model structural equation modeling selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali & Latan, 2020). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefficient* pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 ( $\alpha$  5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel dan nilai signifikansi probabilitas (p-values) lebih kecil dari 0,05 maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti (Ghozali & Latan, 2020)

## DAFTAR PUSTAKA

- Aswan, N. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Disiplin Kerja Guru Smp Negeri Se-Kecamatan Penukal. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(2), 5323–5327.  
<https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/1315>
- Daryanto, H. T., & Tarno, H. (2015). Pengelolaan budaya dan iklim sekolah. *Yogyakarta: Gava Media*, 5.
- Ermaida, E. (2020). Komitmen Guru Ditinjau Dari Motivasi Berprestasi Dan Pegawai Kepala Sekolah Pada Sd Negeri 04 Nanggaltarusankabupaten Pesisir Selatan. *Jurnal Cerdas Proklamator*, 8(1), 27–33.
- Fitriani, F. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Pemberian Insentif Terhadap Disiplin Kerja Guru Sma N Kabupaten Kampar. *Peka*, 1(006), 165–180.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hafidulloh, H., Iradawaty, S. N., & Mochklas, M. (2021). *Manajemen Guru: Meningkatkan Disiplin Dan Kinerja Guru*. Bintang Pustaka Madani (CV. Bintang Surya Madani).
- Hasibuan, M. S. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: bumi aksara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Joseph F Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In *Sage* (Second Edi). SAGE Publications, Inc.
- Kadarsih, I., Marsidin, S., Sabandi, A., & Febriani, E. A. (2020). Peran dan tugas kepemimpinan kepala sekolah di sekolah dasar. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2(2), 194–201.
- Kemendikbudristek. (2021). Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2021 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah. *Kemendikbud RI*, 1–20.
- Khosyi'in, A. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pengambilan Keputusan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja. *Chalim Journal of Teaching and Learning*, 1(1), 45–55.
- Kurniaty, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja Guru Sman Kota Bengkulu. *Manajer Pendidikan: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana*, 15(1), 13–22.

- Riyani, L. (2020). Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Disiplin Guru di SD Islam Al-Ikhlas Cipete Jakarta Selatan. *Bidayatuna: Jurnal Pendidikan Guru Mandrasah Ibtidaiyah*, 3(1), 17. <https://doi.org/10.36835/bidayatuna.v3i01.515>
- Setiyati, S. (2014). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi Kerja, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Teknologi Dan Kejuruan*, 22(2), 200–206.
- Soetrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Sugiyono, S. (2007). *Statistika untuk penelitian*. Alfabeta.
- Sukadari, S. (2020). Peranan Budaya Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Exponential (Education For Exceptional Children)*, 1(1), 75–86.
- Suryana, C., & Iskandar, S. (2022). Kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan konsep merdeka belajar di sekolah dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(4), 7317–7326.
- Wahyudi, S. E. (2020). *Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Mahasiswa*. UNPAM press.
- Widiawati, K. (2016). Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Komunikasi Mempengaruhi Disiplin Kerja Guru Di SMKN 6 Kota Bekasi. *Jurnal Administrasi Kantor*, 4(2), 392–417.
- Widodo, H. (2017). Manajemen perubahan budaya sekolah. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 287–306.